ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NA GESTÃO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA (PROEX) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

SITUATIONAL STRATEGIC PLANNING: THE CASE OF THE DEAN OF EXTENSION AND CULTURE OF THE UFT

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL: EL CASO DEL DECANO DE EXTENSIÓN Y CULTURA DE LA UFT

Waldecy Rodrigues[1]
Tássia Reury Mesquita[2]
Elainy Silva Coelho[3]
Airton Cançado[4, 5]

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir uma metodologia de planejamento estratégico, o Planejamento Estratégico Situacional (PES), tendo por referência a utilização desta em um caso concreto – a gestão da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Tocantins (UFT) entre os meses de abril a junho de 2015.

[1] Graduado em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO), mestre em Economia pela Universidade de Brasília (UnB), Doutor em Estudos do Desenvolvimento Comparado nas Américas (UnB) e Pós-Doutorado em Economia (UnB). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins. E-mail: waldecy@uft.edu.br.

[2] Graduada em Administração Hospitalar pela Faculdade Atenas Maranhense (FAMA), Mestre em Gestão de Políticas Públicas (UFT) . E-mail: tassia@uft.edu.br.

[3] Graduada em Administração de Empresas pela Fundação de Desenvolvimento Educacional de Guaraí e mestre em Gestão de Políticas Públicas - GESPOL pela Universidade Federal do Tocantins. Atualmente é professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. E-mail: elainy@uft.edu.br.

[4] Doutor em Administração (UFLA). Mestre em Administração pela UFBA (2004) e graduado em Administração pela UFV (2003). Professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e do Curso de Administração da UFT. E-mail: airtoncardoso@yahoo.com.br.

[5] Endereço de contato do autor (por correio): Universidade Federal do Tocantins. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Avenida NS 15, 109 - Plano Diretor Norte, Palmas - TO, Brasil. CEP: 77001-090.

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Nessa perspectiva, apresentam-se algumas considerações referentes a essa metodologia, quanto ao seu conteúdo e estrutura, e faz-se uma discussão acerca de sua implementação e dos produtos por ela gerados nas aplicações da Pró-Reitoria.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico situacional, universidade, extensão.

ABSTRACT
The purpose of this article is to discuss a strategic planning methodology, the Situational Strategic Planning (PES), with reference to the use of this in a concrete case - the management of the Dean of Extension and Culture of the Federal University of Tocantins (UFT) between the months from April to June 2015. in this perspective, it presents some considerations regarding the methodology, terms of content and structure, and makes a discussion about its implementation and the products it generated in applications of Pro- rectory.

KEYWORDS: Situational strategic planning, university, extension.

RESUMEN
El propósito de este artículo es discutir una metodología de planificación estratégica, la Planificación Estratégica Situacional (PES), en relación con el uso de este en un caso concreto - la gestión del Decano de Extensión y Cultura de la Universidad Federal de Tocantins (UFT) entre los meses de abril a junio de 2015. en esta perspectiva, se presentan algunas consideraciones respecto a la metodología, términos de contenido y estructura, y hace una discusión sobre su aplicación y los productos que genera en aplicaciones de Pro- rectoría.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica situacional, universidad, extensión.

Recebido em: 17.12.2016. Aceito em: 20.03.2017. Publicado em: 01.04.2017.

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

1. Introdução

Atualmente as sociedades democráticas têm demandado novas formas de planejar, organizar e executar as ações voltadas à política, economia e cultura, referentes aos interesses dos atores sociais, buscando conduzir conflitos ou cooperação existente entre os mesmos, tendo em vista que estes estão em constante luta por seus objetivos, e é a existência organizada dessa variedade de interesses, que motiva ao se falar de Planejamento Estratégico Situacional (PES) (FILHO E MULLER, 2015).

Os atores sejam eles homens, governos ou instituições, que se abdicam a conduzir as próprias ações e objetivos, serão levados e guiados pelos acontecimentos e atos de outros atores. Deste modo, não decidirão o destino, e consequentemente, os objetivos que desejam alcançar, e ainda, as ações se basearão no imprevisto (MATUS, 1989). Diante do exposto, Matus explica as razões pelas quais o homem, o governo ou as instituições precisam se planejar, sendo que só assim, será possível traçar e interferir no futuro.

Nessa perspectiva, nesse artigo é abordada a metodologia do PES, que surge na década de 1970, a partir do que foi proposto por Carlos Matus, onde este conseguiu criar uma abordagem teórico-metodológica que passou a ser divulgada por diversas organizações, inclusive no Brasil (THIELE, SILVEIRA E TALASKA, 2014). O PES se apresenta como uma abordagem de planejamento não convencional (RIEG; ARAÙJO FILHO, 2002).

Assim, Matus (1997) ao apresentar essa abordagem, afirmou que o Planejamento Estratégico Situacional (PES), surgiu como uma resposta às

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

complexidades observadas. Conseguiu ultrapassar o planejamento tradicional, exceder os limites de nível de planejamento econômico para se tornar gradualmente um método de governança dialógica e participativa. Porém, a força do PES e seu enriquecimento contínuo dependem de um desenvolvimento teórico mais profundo, para defendê-lo das interpretações simplistas e mecânicas, além de cortes arbitrários gerados pela incompreensão.

Desse modo, este trabalho busca vivenciar a utilização dessa metodologia em uma situação concreta: a gestão da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX) da UFT entre os meses de abril a junho de 2015. Logo, esta pesquisa apresenta em um primeiro momento, as principais características do PES e as suas etapas, para posteriormente, discutir sua utilização na PROEX, ressalta-se ainda que o PES fosse utilizado para construir um plano para a gestão da PROEX, do qual resulta do conjunto de ações da mesma. Por fim, nas considerações finais, fazem-se alguns comentários sobre os resultados obtidos e são apresentadas algumas possibilidades de melhorias nos processos gerenciais da PROEX.

2. Planejamento estratégico situacional

O modelo de Planejamento Estratégico Situacional desenvolvido por Carlos Matus solidificou-se na década de 1970, após pesquisas e experiências executadas no governo do Chile. A principal proposta do autor com o PES era causar uma ruptura com relação aos modelos usados tradicionalmente no planejamento, estratégico ou não, no setor público (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006). O PES foi desenvolvido para ser utilizado exclusivamente no serviço público, ou seja, é um plano estratégico público:

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

> Foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição. Seus temas são os problemas públicos e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social (HUERTAS, 1996, p.22-23).

Por conseguinte, o PES tem em Carlos Matus seu grande mentor intelectual e maior apreciador (RIEG e ARAÚJO FILHO, 2002). Desse modo, foi através da necessidade de que dirigentes políticos, independente das posições de governo, partidos, sindicatos, organizações, ampliassem suas capacidades de governo, fazendo uso um conjunto de conhecimentos denominado de planejamento moderno que surgiu o PES (MATUS, 1997b). Vários trabalhos foram desenvolvidos com a utilização do planejamento estratégico situacional e contemplam a utilidade e sucesso da aplicação da metodologia. No Brasil a utilização do planejamento estratégico de Carlos Matus iniciou-se no final da década de 1980, de modo, que foi empregado primeiramente na área da saúde, e em seguida pelo movimento sindical (DIEESE, 2009).

Nesse enredo, Matus (1996) explica a importância do planejamento quando afirma que: "Se planejar é sinônimo de conduzir conscientemente, não existirá então alternativa ao planejamento. Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceitá-lo seja ele qual for." (MATUS, 1996, p. 14). O autor ainda define o planejamento como:

> "... o cálculo situacional sistemático que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação. A reflexão imediatista, tecnocrática e parcial não é planejamento, e tampouco é planejamento a reflexão que se isola da ação e torna-se uma mera pesquisa sobre o futuro." (MATUS, 1996, p. 19).

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Dessa forma, o julgamento ao planejamento tradicional seria o cenário propício para a elaboração do PES, auxiliando simultaneamente para dar suporte e valorizar o método proposto. Desse modo, o PES é exposto como um modelo sistematizado na democracia e na descentralização, onde o plano é produto de uma criação coletiva (GONÇALVES, 2005).

Matus (1993) esquematiza uma comparação entre o planejamento normativo (tradicional) e o planejamento estratégico situacional. Apresenta-se no quadro abaixo a comparações entre os dois modelos de planejamento.

Quadro 01 - Comparação do planejamento estratégico tradicional com o planejamento estratégico situacional

Aspecto analisado	Planejamento Estratégico Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional - PES
1	O sujeito é diferenciável do objeto	O sujeito não é distinto do objeto
2	Não pode haver mais de uma explicação verdadeira	Há mais de uma explicação verdadeira
3	Explicar é descobrir as leis que regem os objetos	Os atores sociais geram possibilidades num sistema social criativo que somente em parte segue leis
4	O poder não é um recurso escasso	O poder é escasso e limita a viabilidade do deve ser
5	Não existe a incerteza mal-definida	A incerteza mal-definida domina o sistema social
6	Os problemas a que se refere o plano são bem estruturados e têm solução conhecida.	O plano refere-se a problemas quase estruturados

Fonte: Adaptado de Sobreira Neto; Hourneaux Junior; Polo (2006, p. 154) conforme Matus (1993, p. 73-80)

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Diante do exposto, considerando as definições dadas por Carlos Matus, o PES pode ser considerado tanto um método quanto uma forma de governo, pensado como instrumento de planejamento público e político, onde uma das suas hipóteses essenciais basea-se em proporcionar a qualquer dirigente a oportunidade de ser livre ao escolher o seu projeto de governo, em contrapartida, de estar aprisionado às circunstâncias e contextos em que será posto (HUERTAS, 2004).

Assim sendo, propõe-se um modo de planejar que esteja pautado na ideia de situação, e que faça uma conexão entre as diretrizes normativas, ou seja, já determinadas, e as estratégicas. O PES planeja alcançar grandes objetivos estratégicos, mas totalmente pautado em situações concretas. (GONÇALVES, 2005). Dessa forma, o planejamento para ser situacional por lidar com situações dinâmicas, caracterizadas por transformações contínuas, por consequência, o PES permite a construção de planos dentro de um cenário dinâmico da realidade social (MIGLIATO, 2004).

Cabe destacar algumas características principais do PES. Uma das características do PES é a subjetividade, esta faz com que a metodologia de planejamento se diferencie das clássicas e tradicionais. Tem-se como uma das características do PES o subjetivismo, em que uma situação problema é avaliada a partir das percepções dos envolvidos, e não apenas do planejador (MATUS, 1997b). Destaca-se que a realidade pode ser interpretada e explicada de diferentes formas, uma vez que diversos atores participam do processo e seus objetivos também são distintos (MATUS, 1998).

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Outra característica do PES refere-se ao desenvolvimento de planos-proposta que consideram os problemas existentes, sendo aplicável, em situações que são consideradas evitáveis (RIEG; ARAUJO FILHO, 2002). Pois segundo Huertas (1996) um problema existe quando um ator está insatisfeito. Segundo Matus um ator é um planejador, nesse sentido precisa-se analisar com bastante atenção a forma de atuação de diferentes atores sociais.

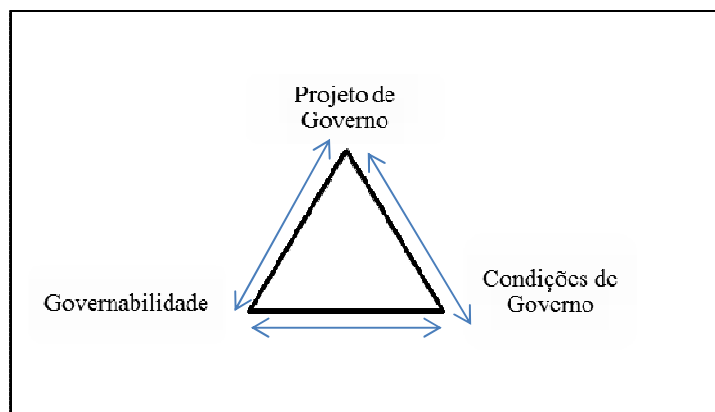
Também se tem como característica do PES a necessidade de assumir que o futuro é contingente, e a alternativa de planejamento lista possíveis cenários e instrui os planejadores, ou seja, os atores para atuar sobre a realidade que se deseja concretizar (RIEG; ARAUJO FILHO, 2002). Segundo Matus a ideia do PES é planejar as ações de forma antecedente, visando criar um futuro projetado, idealizado. Nessa concepção, não se proposita agir no futuro, quando os fatos estiverem acontecendo, mas pensa-se e age-se estrategicamente no hoje para que o futuro aconteça conforme idealização (Huertas, 1996). Ou seja, ao passo que se planeja muda-se o futuro (RIEG; ARAUJO FILHO, 2002).

Segundo Matus a apreciação situacional deve acontecer conforme as interpretações de todos os participantes de um processo, um projeto, ou outro ambiente de planejamento (HUERTAS, 1996).

Matus (1993) expõe por meio do chamado "Triângulo de Governo" os aspectos que caracterizam um ator social, conforme figura abaixo:

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Figura 01 – Triângulo de Governo

Fonte: Elaboração dos autores (2015)

O Triângulo de Governo é formado pelo programa de governo, pela capacidade de governo e pela governabilidade do sistema. O programa de governo refere-se às propostas de planejamento realizadas por um governo, sendo realizadas conforme os objetivos que se pretende alcançar, não deixando de analisar as restrições dos mesmos (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006).

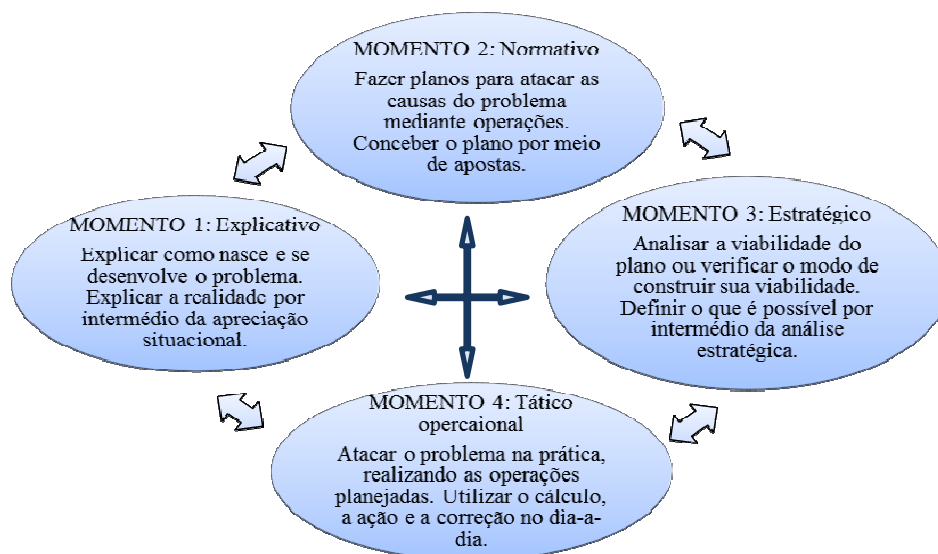
A capacidade do governo relaciona-se ao a competência do governo para implantação do programa. Matus (1993, p. 61) explicita que a capacidade compreende o "[...] ao acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades e experiências de um ator e sua equipe de governo, para conduzir o processo social a objetivos declarados [...]". E por último, governabilidade se refere ao poder que o governo possui em controlar as variáveis pertencentes ao processo de

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

planejamento. Quanto maior o poder de controle, maior será a governabilidade (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006).

Segundo Matus (1997b.) o PES pode acontecer em quatro momentos, conforme apresentados na figura abaixo:

Figura 02 – Quatro momentos do planejamento estratégico situacional

Fonte: Adaptado de Rieg e Araújo Filho (2002).

No primeiro momento, o explicativo, aponta-se os motivos da situação atual; no segundo, o normativo, define-se o plano contra os problemas; no terceiro, o estratégico, verifica-se a viabilidade do plano estabelecido, e por último, no quarto momento, o tático operacional, implementa-se as ações que foram planejadas. Considerando que a realidade é mutável, o plano não deve necessáriamente seguir essa ordem de acontecimento, e talvez, torne-se

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

necessário o desenvolvimento de todas as etapas de forma rotineira e concomitante (RIEG; ARAÙJO FILHO, 2002).

Cabe destacar ainda que existam críticas categóricas ao método situacional proposto por Matus. Desse modo, Figueiredo Filho e Muller (2002: 121) afirmam que:

> Parece que a estratégia em Matus é um sinal de advertência inútil. Inútil, porque se o nosso ator seguir todos os passos da montagem da trajetória estratégica, ele deverá atingir seu objetivo. Assim, tenho a impressão que Matus considera e desconsidera o outro simultaneamente (FIGUEIREDO FILHO E MULLER, 2002, p. 121).

A argumentação dos autores está centrada na construção estratégica que se baseia em montar formas alternativas para o objetivo, assim sendo, considerando que um ator envolvido no processo não sabe o que o outro vai ou é capaz de fazer, ora, se um determinado ator concentrar recursos insuficientes, poderá criar expectativas às ações irrealizáveis. Nessa perspectiva, esse assunto pede uma análise do método mais aprofundada, não deixando de ser a evidência de uma problemática que necessita ser considerada e estudada por meio de pesquisa empírica (THIELE, SILVEIRA E TALASKA, 2014).

Para a realização de um bom planejamento estratégico situacional é importante seguir as orientações que Matus (1993) nomeia de "decálogo do planejamento".

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Quadro 02 – Decálogo do planejamento segundo Carlos Matus

01	Quem deve planejar é quem governa e tem capacidade de decidir e a responsabilidade de conduzir e executar as ações planejadas. Ao se planejar deve-se realizar um cálculo situacional que considere ao mesmo tempo múltiplos recursos escassos.
02	O planejamento refere-se ao presente e não a um desenho sobre o futuro. No entanto, existe a necessidade de "simular" para o futuro o problema sobre o qual planejamos, para possibilitar uma decisão racional hoje, no presente.
03	O planejamento supõe um cálculo situacional complexo, que vai preceder e presidir a ação concreta. No planejamento situacional, o ator analisa a realidade de dentro da situação. Assim a explicação, por ser situacional e depender do ator. Considera múltiplas dimensões da realidade: a econômica, a política, a ideológica etc.
04	O planejamento se refere a oportunidades e a problemas reais. O que é problema para um ator pode ser oportunidade para outro. É muito importante explicar a realidade não somente como o ator a percebe, mas também para que ele tente compreender explicações de outros atores, diferentes da sua.
05	O Planejamento é inseparável da gestão, é uma forma de organização para a ação. Diferentemente do planejamento normativo, que trata de recomendações, o PES se concretiza na ação, o que implica em seu desenho, execução, controle e revisão segundo as circunstâncias.
06	O Planejamento Situacional é, necessariamente, político, porque "um dos recursos que restringem nossas capacidades de produção social de ações são as restrições de poder".
07	O planejamento nunca está referido à adivinhação do futuro. O que se propõe é trabalhar com "cenários de cálculo". Para estabelecer um "cenário de cálculo" precisamos analisar a articulação entre nossas opções e as variantes, e incluir no nosso plano uma estratégia para os vários cenários possíveis.
08	O Plano é "modular". Deve ser composto por "unidades que podem agregar-se, dimensionar-se e combinar-se de maneiras distintas, segundo os objetivos que se busquem, a situação inicial e a estratégia elaborada".
09	O planejamento não é "monopólio" nosso. Nosso projeto, refletido no nosso plano, enfrenta projetos de outros atores que também planejam. É, portanto, imprescindível contar tanto com a possibilidade de resistência de oponentes como com a de ajuda de aliados.
10	O planejamento não domina o tempo e nem se deixa enrijecer por ele. Para Matus (1993), o planejamento situacional opera em quatro instâncias temporais articuladas ou formalizadas: a conjuntura, o plano de ação anual, o planejamento para o período de governo ou mandato, e o planejamento a longo e muito longo prazo.

Fonte: Adaptado de DIEESE (2009).

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

3. Metodologia

Este trabalho resulta da experiência de aplicação da metodologia de planejamento estratégico situacional nos processos gerenciais da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Tocantins. Trabalhou-se junto com equipe da Pró-Reitoria para a implantação do PES e elaboração de um plano de gestão, de modo, que foi possível ainda acompanhar o desenvolvimento do planejamento e a execução de algumas ações. Vale destacar que o acompanhamento foi realizado em caráter observacional.

Considerando que o PES foi aplicado a um caso específico, esta pesquisa caracteriza como estudo de caso. E ainda, o fato de uma pesquisadora deste trabalho ser servidora da Pró-Reitoria em questão contribuiu muito para o desenvolvimento do mesmo, de modo, que a pesquisa caracteriza-se também como pesquisa participante.

Para aplicação do PES e acompanhamento do mesmo na PROEX seguiram-se as orientações de Matus (1993) para a aplicação da metodologia, de modo, que aconteceu em quatro momentos, o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional. A aplicação e o acompanhamento do PES aconteceram entre os meses de abril a junho de 2015[6].

[6] Vale destacar, que seria interessante acompanhar a aplicação da metodologia por um período mais longo, no entanto, alguns fatores atrapalharam a continuidade dos trabalhos, como por exemplo, os servidores da Universidade Federal do Tocantins terem aderido o movimento nacional de greve. Também houve algumas transições na gestão da Pró-Reitoria, em virtude, do titular ter se afastado provisoriamente e em seguida definitiva para participar de eleição a direção de *Campus de Porto Nacional*.

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

4. Planejamento Estratégico Situacional na PROEX

A construção do planejamento estratégico para a gestão da PROEX da UFT se deu levando-se em consideração os conceitos da teoria da PES, adaptando-a a realidade vivenciada pela PROEX, das quais foram consideradas como mais importantes:

Quadro 03 – Realidade da PROEX

(I) o grupo envolver o Pró-Reitor, os três diretores, os oito servidores, e os quatro estagiários da Pró-Reitoria.
(II) a necessidade de ganhar a adesão da equipe ao processo logo no início;
(III) o prazo de três meses para ter esse um documento elaborado e divulgado à equipe;
(IV) as próprias críticas ao PES;
(V) a limitação de recursos financeiros e humanos;
(VI) a possibilidade de deixar questões para serem aprofundadas durante a implementação.

Fonte: Elaboração dos autores (2015)

Desse modo, trabalhou-se coletivamente com a equipe da PROEX para identificar o panorama que o setor pretendia para o ano de 2015, fazendo com que o projeto de gestão começasse a ser formulado. A partir desse momento, buscou-se coletivamente identificar os principais desafios a serem enfrentados pela equipe em busca do referido projeto, ao todo foram identificados (4) quatro desafios, os quais passaram a constituir o foco estratégico do plano, conforme quadro 04:

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Quadro 04 – Principais desafios a serem enfrentados pela equipe da PROEX

(I) Conseguir realizar ações de extensão da UFT com recursos financeiros e humanos escassos;
(II) Atingir uma ação extencionista e artístico-cultural que consiga trabalhar em conjunto com o ensino e a pesquisa da UFT;
(III) Alcançar a definição das atribuições e horários de trabalho de cada membro da equipe da PROEX;
(IV) Desenvolver a criação do fluxograma de atividades realizadas pela PROEX.

Fonte: Elaboração dos autores (2015)

Nessa etapa, foram considerados os aspectos sociopolíticos e econômicos do período da pesquisa, assim como as possibilidades que se prenunciavam para a PROEX, além do contexto interno da mesma. Nesse enredo, a utilização inicial da ideia de exposição dos desafios, instiga a equipe a expressar e compartilhar, logo no início das atividades, as questões que considera mais importantes a serem pesquisadas, seja elas positivas ou negativas.

Após essa etapa, foram escolhidos os respectivos relatores de resultados, ou seja, aquilo que se pretendia obter com a execução do plano. Em seguida, partiu-se para a seleção dos problemas a serem enfrentados, onde foram identificados 7 (sete) problemas, conforme quadro 5:

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Quadro 05 – Problemas enfrentados pela equipe da PROEX

(I) A demora na liberação dos recursos financeiros referentes ao ano de 2015;
(II) A quantidade escassa de recursos financeiros;
(III) A quantidade escassa de servidores lotados na PROEX;
(IV) A dificuldade da integração de ações de extensão e cultura com as de ensino e pesquisa;
(V) A dificuldade de definir as atribuições aos membros da equipe;
(VI) A dificuldade em estabelecer e controlar os horários dos membros da equipe;
(VII) A dificuldade em criar o fluxo das atividades desenvolvidas pela PROEX.

Fonte: Elaboração dos autores (2015)

A partir dessa seleção, foi construído um fluxograma situacional envolvendo os referidos problemas, e em seguida, foram seguidos os passos descritos na seção anterior sobre as etapas 1 e 2 do PES, ou seja, foi possível identificar os entrelaçamentos críticos e a delimitação das intervenções necessárias para combatê-los.

Foram definidas quatro intervenções, conforme quadro 6, sendo que para seu detalhamento, ou seja, para a definição das ações e subações, os seus respectivos responsáveis, as datas limites e indicadores de execução, a equipe dirigente foi subdividida em quatro grandes áreas da PROEX: extensão, cultura, projetos, e administração. Os resultados desse detalhamento foram submentidos à apreciação da equipe para a análise de viabilidade estratégica, estabelecendo, novamente, um rico processo de discussão.

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Quadro 06 – Intervenções na PROEX

(I) Incrementar diferentes canais de captação de recursos financeiros.
(II) Integrar a atuação extencionista e artístico-cultural ao conjunto de ações de ensino e pesquisa desenvolvidas pela UFT
(III) Definir as atribuições e horários de trabalho.
(IV) Criar o fluxograma de atividades.

Fonte: Elaboração dos autores (2015)

A partir de então, a PROEX passou a atuar tendo como referência esse plano, com a sua equipe responsável pelo monitoramento de cada uma das intervenções, sendo que ficou acordado que a equipe iria se reunir mensalmente para avaliar o andamento do plano.

Diante do exposto, pode-se observar, que a aplicação do PES na PROEX distanciou-se um pouco do formato rígido sugerido por Matus (1997a), embora tenha mantido o conteúdo. E que a participação da equipe da PROEX foi de suma importância para que o plano fosse desenvolvido e gerasse resultados positivos tanto ao setor quanto aos próprios agentes dos mesmos.

Logo, para cunho de exposição, o quadro 7 apresenta-se de forma esquemática e sucinta uma parte de duas intervenções criadas através do plano desenvolvido pelo PES na PROEX, assim na figura 1 apresenta-se o fluxograma de atividades desenvolvidas:

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Figura 03 – Fluxograma de atividades desenvolvidas na PROEX

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA (PROEX)
Assessoria
Secretária Executiva
Sistema
SIE
Tramitação
Empenhos das ações dos editais (interno, nacional e externo), processos, documentos, portarias, Materiais de Consumo etc.
Redação Oficial
Memorandos Ofícios, Despachos Processos-administrativos etc.
Agenda Proex
Reuniões Comunicações E-mail Proex Contatos: Pró-reitorias Multicampi
Fomentar Articular Protagonizar
Condições para que a comunidade tenha acesso às informações científicas, tecnológicas e culturais, cooperando com a construção de novos conhecimentos e a integração da universidade com a sociedade em geral, promovendo à diversidade cultural, gênero e etnicorracial
Articulação
Avaliação
Programas, Projetos Cursos, Eventos etc.
Diretoria de Extensão (DIX)
Ações
Seminários
Política e Cidadania
Interlegis
Jovem Deputado
Núcleos GT's
Projeto
UFT Cidadania
Rondon
Programas
Acesso
PADU
PADIQ
Bolsa
Pibex Acadêmico
Diversidade
Indígena
LGBT
Quilombola
Cursos Presenciais EaD, PARFOR Comunidade Programas Stricto
Semanas
Integradas
Extensão
Editais
Ações de Extensão e Cultura
Fluxo Contínuo
Gerencial
Plataforma SigProj
Ações
Relatórios
Gestão da Informação
Certificados Digitais
Declarações
Pareceres
Nacional
Proext/MEC
Elaboração
Processos
Diretoria de Programas e Projetos (DPROJ)
Empresa Jr. Incubadora etc.
Minutas Resoluções Pareceres
Câmara de Extensão e Cultura
Conselhos Superiores
CONSEPE CONSUNI
Cultura
Diretoria de Cultura (DCULT)
Ações
Plano
Regional
+Cultura
Programa
Diversificadas
Bolsa
Pibex Artes
Atividades
Eventos
Valorização
Administrativa
Coordenação Administrativa
Fluxos
Bolsas
Suporte
Ações da Proex e Diretorias
Controle Patrimonial
Proex
Programas Projetos
Sistema
Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCPD)
Controle
Relatórios

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

Considerações finais

Essa pesquisa possibilitou a discussão da metodologia do PES, e a utilização da mesma na PROEX da UFT, onde foi possível perceber os resultados positivos sobre o trabalho realizado junto à equipe da PROEX. Apesar do caráter inicial da aplicação da metodologia, foi possível observar que a equipe não só percebeu, mas se disponibilizou a compartilhar e se comprometer com a criação do plano, tendo em vista que estavam acostumados com um modelo de planejamento mais tradicional, e ao conhecerem a metodologia do PES, perceberam a riqueza das discussões orientadas pelas diretrizes da mesma.

Além disso, com este estudo foi possível identificar: os conceitos da teoria da PES vivenciada pela PROEX; os principais desafios a serem enfrentados pela equipe na busca por esse projeto; os problemas a serem enfrentados. Ademais, foi possível definir as intervenções a serem feitas, e levar os resultados à apreciação da equipe para que os mesmos pudessem avaliar se seria viável a sua execução.

Assim sendo, esse trabalho possibilitou a implementação do PES na PROEX da UFT, onde foi possível a melhoria no planejamento do setor, através das intervenções definidas. Acredita-se na necessidade de se fazer um acompanhamento futuro do setor, com o intuito de averiguar se a avaliação do plano está sendo feita e como está sendo feita.

Referências

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Planejamento Estratégico Situacional**. Fascículo I. São Paulo: CNTE, 2009.

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

FIGUEIREDO FILHO, W. B.; MÜLLER, G. Planejamento estratégico segundo matus: proposta e crítica. In: LUCIA, H. O; MENDES, I. A. (Org), **Do natural, do social e de suas interações: visões geográficas**. Rio Claro: Ageteo, 2002. v. 1, p. 121-132. Disponível em: < http://www.rc.unesp.br/igce/geografia/pos/downloads/2002/planejamento.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2015.

GONÇALVES, R. G. **Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão** - um estudo do planejamento estratégico situacional. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:< http://www.ippur.ufrj.br/download/pub/RaquelGarciaGoncalves.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2015.

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus.** São Paulo: FUNDAP, 1996.

______. **Entrevista com Matus**: o método PES. São Paulo: Fundap, 2004. 450p.

MATUS, C. **Planificação, Liberdade e Conflito**. *ILDES, 1989.*

______. **Política, planejamento e governo.** Brasília: IPEA, 1993.

______. **Planificación de situaciones**. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

______. **O Método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: FUNDAP, 1997b.

______. **Estratégias políticas**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MIGLIATO, A.L.T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas do setor de serviço**

ISSN nº 2447-4266 Vol. 3, n. 2, Abril-Junho. 2017

DOI: http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n2p548

(hoteleiro) da região de Brotas - SP. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIEG, D. L.; ARAUJO FILHO, T. de. O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 9, n. 2, p. 163-179, Aug. 2002.

SOBREIRA NETO, F.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; POLO, E. F. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. **O&S -** v.13 - n.39 - Outubro/Dezembro – 2006.

THIELE, P. P.; SILVEIRA, R. L. L. do; TALASKA, A. Planejamento Estratégico Regional: Uma Análise da Evolução dos Métodos de Planejamento Estratégico Aplicado às Regiões. **Desenvolvimento Regional em debate**, v. 4, n. 1 p.0 4-23, jan./jun. 2014.